# Совершенствование системы подбора кадров

2014

Введение

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации связана с необходимостью подбора специалистов. При всем многообразии ситуаций, в которых развивается бизнес, можно утверждать, что устойчиво высокие результаты определяют именно люди, работающие в компании. Персонал является мотором любой организации. Он влияет на формирование имиджа компании в глазах клиента, транслируя корпоративные стандарты и принципы работы. Учитывая, что от вклада каждого работника зависит общий успех предприятия, важно максимально минимизировать риски при подборе сотрудников и формировании команды.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что для выживания и процветания организации в условиях рыночной экономики необходимо иметь и регулярно привлекать соответствующее число работников с надлежащим уровнем квалификации. Кадры являются душой организации. Она может располагать наилучшими производственными помещениями и оборудованием, но, сколько знаний и навыков, сколько искусства и сколько личностей требуется организации для того, чтобы выжить и преуспеть!

Управление персоналом представляет собой систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации и является подсистемой в более глобальной системе управления бизнесом, осуществляемого в рамках определенной организационной иерархической структуры.

Для повышения эффективности менеджмента в управлении персоналом на первый план выступают вопросы оптимизации кадрового состава, которые особенно важны для организаций, проходящих фазы кризиса или находящихся в ситуации спада, где успешный набор кадров требует системного подхода с использованием нескольких рациональных методик в рамках процесса найма и отбора кадров.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Проблемность выбранной темы состоит в сложности подготовки кадрового потенциала и в отсутствии профессиональных навыков у работников кадровой службы по планированию, подбору и расстановке кадров, что может повлечь за собой ошибки, серьезно влияющие на работу компании, такие, как высокая текучесть кадров, плохой морально-психологический климат, падение трудовой и исполнительской дисциплины и, в конечном итоге, снижение уровня конкурентоспособности организации.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система отбора и найма персонала на предприятии ООО «Бизнес Топ».

Предмет исследования - основные методы и технологии управления отбором и наймом специалистов на предприятии.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование состояния и обоснование рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления отбором и наймом специалистов в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

• рассмотреть теоретические основы управления системой отбора и найма специалистов в организации;

• проанализировать основные методики и технологии отбора и найма специалистов на предприятии;

• исследовать программы кадровой политики предприятия, ее принципы, направления, реализацию в ООО «Бизнес Топ»;

• обосновать предложения и рекомендации по эффективному отбору и найму персонала в ООО «Бизнес Топ»;

• сформулировать представление о сильных и слабых сторонах отбора и найма специалистов на предприятии.

Выпускная квалификационная работа базируется на комплексе учебных и научно-методических материалов таких известных специалистов, как А.Я. Кибанов, Д.А. Аширов, М.Н. Магура, Т.Ю. Базаров, М.Б.Курбатов и т.д.

1. Теоретические основы управления системой набора, отбора и найма персонала организации

.1 Оценка и планирование потребности организации в персонале как фактор обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта

Персонал организации является одним из главнейших ресурсов, обеспечивающих успешное развитие бизнеса. Наряду с финансовыми и материальными ресурсами он также подлежит управлению, которое должно строиться таким образом, чтобы достижение стратегических и тактических целей компании было подкреплено адекватными и своевременными мерами по изменению организационной структуры, упорядочению обязанностей руководителей и сотрудников, своевременной профессиональной ориентации сотрудников и их надлежащей подготовке. Условием для успешного развития предприятия служит сбалансированность интересов его собственников, персонала и клиентов. Поэтому организационное совершенствование и управление персоналом становится одной из главнейших функций менеджмента организации, обеспечивающих его эффективность.

Персонал - это стратегический фактор, определяющий будущее организации, ведь именно люди делают работу, подают идеи и позволяют фирме жить. Даже наиболее капиталоемкие, хорошо сконструированные организации требуют определенного персонала, приводящего их в движение [11, c. 35].

Планирование персонала, как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации. Планирование персонала нужно рассматривать во взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников.

В процессе планирования потребности в персонале действуют принципы:

• оценки работы персонала - чем точнее сформулированы ожидаемые результаты, тем точнее можно оценить сотрудников;

• открытого соревнования - чем больше организация стремится к успеху, тем активнее она будет поощрять открытое соревнование между кандидатами на должности;

• непрерывного обучения и совершенствования кадрового потенциала - в условиях выживания, конкуренции и обязательств перед обществом организации не выгодны сотрудники, которые не заинтересованы в повышении своего профессионального мастерства;

• преемственности персонала.

Необходимость планируемой, целенаправленной политики в области персонала обусловлена тем, что не в любое время можно найти сотрудников с необходимыми знаниями и навыками, а излишний персонал невозможно использовать с полной отдачей.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава, что обеспечивает не только развитие предприятия, но и его экономический рост. Эта цель достигается за счет оптимальной структуры персонала и наиболее полной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы.

Наилучшее применение рабочей силы достигается при выполнении следующих условий:

мотивация производительности;

развитие у сотрудников производственных навыков путем обучения и самообучения;

обеспечение совестной работы при помощи оптимального структурирования групп совместно работающих сотрудников [6, с. 37].

Планирование персонала рассматривается в трех различных временных интервалах, на которых базируются различные подходы к планированию персонала:

• краткосрочное планирование - распространяется на период не более одного года;

• среднесрочное планирование - предусматривает составление планов на период от одного года до пяти лет;

• долгосрочное планирование - включает планы, составляемые более чем на пять лет.

Основу планирования персонала составляют собранные и переработанные данные. В связи с трудностью получения этих данных на ряде предприятий могут возникать следующие проблемы:

планирование персонала производится без уверенности. Планирование должно было бы исходить из различных предложений о развитии производства и его технологии, а в распоряжении имеются лишь те количественные методы планирования, которые довольствуются существующей ситуацией с персоналом;

трудности в планировании возникают в связи с тем, что не изучены все показатели влияния на планирование персонала;

информация о плановых переменных должна анализироваться с целью выяснения того, что мешает сбору и соединению данных. Должны быть найдены такие методы планирования персонала, благодаря которым данные, относящиеся к планированию, были бы переработаны.

Планирование персонала осуществляется в 3 этапа:

) прогноз потребности в кадрах - сбор информации о качественной и количественной потребностях в кадрах с учетом фактора времени;

) планирование наличия кадров - установление фактического наличия кадров с учетом их качественных и количественных характеристик;

) выяснение недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению, высвобождению, повышению квалификации кадров.

Очевидно, что планирование потребности в персонале - часть общего процесса планирования в организации. Основной целью планирования потребности в персонале является обеспечение предприятия необходимой рабочей силой при минимизации издержек. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;

каким образом можно привлечь нужный персонал и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;

как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;

каким образом обеспечить условия для развития персонала;

каких затрат потребуют запланированные мероприятия [16, с. 176].

При этом можно говорить о стратегическом (долгосрочном) планировании и тактическом (ситуационном).

По существу стратегическое планирование потребности в персонале состоит в составлении потенциала специалистов, необходимых для реализации стратегии развития и фактического состояния человеческих ресурсов организации, а так же в определении потребности в этих ресурсах в будущем. При этом взаимосвязь с общей стратегией развития организации обязательна.

Тактическое планирование предполагает анализ и удовлетворение конкретных потребностей организации на планируемый период (квартал, полугодие). Оно основывается на производственном плане развития организации в этот период, на прогнозировании карьерного роста, достижении пенсионного возраста, на показателях текучести кадров.

Традиционно, при планировании человеческих ресурсов обычно учитываются следующие внутренние и внешние факторы:

состояние экономики и данной отрасли в рассматриваемый период;

государственная политика (законодательство, налоговый режим, социальное страхование и т.п.);

конкуренция с другими компаниями, рыночная динамика;

стратегические задачи и бизнес-планы компании;

финансовое состояние организации, уровень оплаты труда;

корпоративная культура, лояльность сотрудников;

движение персонала (увольнение, декретные отпуска, выходы на пенсию, сокращения и т.п.) [16, с. 190].

Оценка и планирование потребности организации в персонале включает в себя количественный и качественный аспекты.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий [19, с. 209].

Качественная оценка потребности в персонале - попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала «определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей».

Важный момент в оценке персонала - разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

разработку программы мероприятий по привлечению персонала;

разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;

расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;

реализацию оценочных мероприятий;

разработку программ развития персонала;

оценку затрат на осуществление программ развития персонала [20, с. 42].

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ [26, с. 211].

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным. . Текущая потребность в персонале.

Общая потребность предприятия в кадрах (А) определяется как сумма:

А = Ч + ДП (1.1)

где Ч - базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

ДП - дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах (Ч) определяется по формуле:

Ч = ОП / В (1.2)

где ОП - объем производства;

В - выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

рабочие-сдельщики (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);

рабочие-повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);

ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);

обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);

руководящий персонал (определяется, исходя из норм управляемости) [26, с. 210].

Дополнительная потребность в кадрах (ДП) - это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

При расчете дополнительной потребности учитываются:

развитие предприятия (научно-обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства):

ДП = А пл - Аб (1.3)

где А пл и Аб - общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды соответственно;

частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов:

ДП = А пл \* Ѕ \* Кв (1.4)

где Кв - коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2-4% от общей численности в год);

возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности);

вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников [27, с. 290].. Долговременная потребность в специалистах.

Этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет [25, с. 231].

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета, исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объему производства. С учетом этого показателя потребность предприятия в кадрах (А) будет выглядеть следующим образом:

А = Чр \* Ѕ \* Кн (1.5)

где Чр - среднесписочная численность работающих;

Кн - нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

.2 Особенности подбора персонала организации и оценка его эффективности

Привлечение наиболее перспективных кандидатов - важнейшая задача, призванная повысить качество того «человеческого материала», из которого будет производиться отбор для заполнения вакантных должностей организации. Для этого необходимо знание рынка труда, источников рабочей силы и методов поиска кандидатов на имеющиеся вакансии.

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах, правах и обязанностях, взаимодействии в организации и т.д. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, предавая большое значение соответствию качеств претендентов требованиям [25, c. 148].

Выбор методов и средств поиска, а также путей привлечения кандидатов зависит от направления деятельности организации, от финансовых средств, выделяемых на подбор персонала, от имеющихся вакансий и от того, насколько срочно должна быть заполнена вакантная должность. Поиск и отбор кандидатов на вакантную должность (рабочее место) не может осуществляться, с учетом исключительно одной характеристики человека. В данном случае важен именно комплексный подход.

Необходимость привлечения персонала на практике предполагает:

. Выработку стратегии привлечения, обеспечивающей согласование соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией.

. Выбор варианта привлечения (время, каналы, рынки труда).

. Определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами.

. Установление уровня оплаты труда, способов, а также мотивации и перспектив служебного роста.

. Осуществление практических действий по привлечению персонала.

Потребность в кадрах удовлетворяется в процессе их набора и создании резерва кандидатов для занятия всех вакантных должностей, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее сотрудников. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть кадров, увольнение в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации и т.п.

Существует два основных способа привлечения кандидатов на работу - с использованием внутренних и внешних источников. Для привлечения собственных сотрудников на ту или иную вакансию, как правило, используют аттестацию, формирование кадрового резерва, конкурсы на замещение вакантных должностей, самовыдвижение сотрудников, внутренние средства массовой информации (средства массовой информации, например, корпоративное радио, газеты), собрания и совещания, где сотрудников информируют об открывшейся вакансии [3, с. 23].

Роль внутреннего рекрутинга, то есть подбора на имеющиеся вакансии работников, уже работающих в организации, очень велика. Это одна из составных частей кадровой политики, ориентированной на развитие работников и получение от них максимальной отдачи. При опоре на внутренний рекрутинг компания создает условия для профессиональной карьеры и профессионального развития собственных работников. Создание такой практики, которая формирует у работника твердую уверенность в возможности сделать карьеру, не покидая компании, - это неиссякаемый источник повышения мастерства и приверженности персонала своей организации.

Методы набора из внутреннего источника разнообразны:

. Внутренний конкурс - служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

. Совмещение должностей (профессий) - в этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

. Ротация персонала - весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей:

повышение или понижение в должности с расширением или уменьшением круга должностных обязанностей, увеличением или уменьшением прав и повышением или понижением уровня деятельности;

повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущее за собой повышение в должности и роста зарплаты [3, с. 25].

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации, и, в конечном счете, сопровождаются должностным ростом работников организации.

Поиск кандидатов внутри фирмы дает возможность продвигать перспективных работников по служебной лестнице и заинтересовывать их работой, воспитывать преданность делам фирмы. Перераспределение персонала в соответствии со склонностями и способностями работников всегда дает большой положительный эффект по улучшению работы фирмы и обеспечению информационной безопасности. Но надо учитывать, что поддерживается коллективом только такое продвижение по службе, которое определяется высокими деловыми качествами работника. Большим преимуществом рассматриваемого метода является то, что о кандидате много известно всему коллективу, и судить о его профессиональных, моральных и личностных качествах в соответствии с предлагаемой должностью можно на основании достаточного опыта. Недостаток данного метода состоит в том, что без притока новых людей коллектив может утрачивать свои «творческие качества». Новые люди - это новые идеи, предложения и перспективы развития.

К внешним источникам привлечения кандидатов относятся:

. Рекрутинговые агентства. Организации, которые предлагают платные услуги по подбору персонала, осуществляемые независимой структурой по заказу компании-работодателя [3, с. 30]. Задача рекрутера - найти, отобрать и представить заказчику для принятия окончательного решения о найме требуемое количество кандидатов на вакантные должности. Принципиальное различие коммерческих бирж труда от рекрутинговых агентств лежит в источниках их финансирования. Для рекрутингового агентства заказчиком является компания-работодатель, которая обычно по факту найма компенсирует расходы, связанные с привлечением, оценкой и отбором персонала. Оплата услуг рекрутеров происходит после принятия работодателем решения о найме специалиста. В случае, если представленный кандидат в течение стандартного испытательного срока будет уволен по инициативе администрации, агентство берет на себя обязательство однократной замены данного сотрудника.

. Государственные службы занятости - самый крупный оператор на рынке труда, имеющий одновременно несколько тысяч вакансий. Большинство из них - для рабочих и специалистов на отечественных промышленных предприятиях, крупных государственных и мелких частных компаниях.

Одним из направлений деятельности службы занятости является проведение ярмарки вакансий. Это бурно развивающееся направление, которое дает реальный шанс найти устраивающую их работу многим безработным.

. «Биржи труда» являются платным аналогом Государственной службы занятости. Осуществляют сбор, систематизацию и предоставление по запросу работодателей информации о гражданах, желающих найти работу по определенной специальности. Отбор проходит по заданным простым формальным признакам (пол, возраст, образование, опыт работы) из имеющейся базы кандидатов [3, с. 32].

. Средства массовой информации являются для большинства предприятий важнейшим средством привлечения новых работников с помощью размещения печатных объявлений в прессе. Однако далеко не все обращающиеся в организацию претенденты действительно соответствуют предъявляемым формальным требованиям. Последующий отбор позволяет из общего числа претендентов выделить 20-30% работников, которые по всем основным параметрам устраивают нанимателя.

Другой возможностью привлечения и поиска кадров является Интернет, который дает организациям возможность подобрать требующийся персонал с минимальными затратами. По некоторым оценкам, в России свои web-страницы имеют около 80% фирм, и до 2 миллионов человек постоянно пользуются услугами Интернета. Сегодня появляются специализированные сайты, полностью посвященные различным аспектам процесса рекрутинга (списки вакансий, возможности размещения собственных мини-резюме, новости и др.)

. Поиск персонала через «знакомым» и личные контакты нанимателя.

. Учебные заведения. Поиск кандидатов среди студентов и выпускников учебных заведений является очень важным источником «свежей крови» для любой организации. Некоторые компании устанавливают контакты с вузами и колледжами, чтобы максимально рано выявить самых талантливых и перспективных студентов и «привязать» их к себе. Это дает возможность не только хорошо познакомиться с ними, с их возможностями, но и оценить их способность вписываться в коллектив, в культуру организации. Кроме того, такая система стажировок дает студенту реалистичное представление об организации, что в значительной степени решает проблему адаптации в компании среди этой категории новичков.

. Еvent-рекрутинг. Конкуренция на рынке труда заставляет работодателей искать нетривиальные подходы к найму персонала - устраивать специальные акции, дни открытых дверей, объявлять конкурсы и стажировки. Это совершенно особое направление, в котором есть элементы PR и конкурентной разведки, организационная и аналитическая работа. Event-рекрутмент - это метод привлечения кандидатов на вакантные должности с помощью специальных мероприятий, выгодных компании как с финансовой точки зрения, так и в плане улучшения имиджа. Чаще всего этот метод применяется для привлечения молодых специалистов преимущественно на стартовые и линейные позиции, которые не столь интересны профессионалам со стажем.

. «Хэдхантинг» или «охота за головами» - это особый вид рекрутинговых услуг, который соответствует значению слова «вербовка» и используется как средство переманивания лучших работников из других организаций [3, с. 34].

. Лизинг персонала. Используется в случаях, когда возникает острая необходимость в дополнительных работниках на определенное время. Схема аренды проста: «арендованного» работника оформляют постоянным или временным сотрудником кадрового агентства. На самом же деле он работает в фирме, которая нуждается в его услугах. Фирма-арендатор оплачивает кадровому агентству предоставленную услугу, а кадровое агентство выплачивает сотруднику оговоренную зарплату.

Внутренние и внешние источники привлечения персонала имеют свои достоинства и недостатки.

Невозможно однозначно решить вопрос в пользу внутренних или внешних источников найма. Предприятиям и организациям следует искать комбинированный способ использования как внешних, так и внутренних источников набора персонала.

Качество персонала определяется через отбор. Отбор персонала в условиях рынка - важный фактор, определяющий выживание и экономическое положение предприятия.

Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого. Отбор - это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру.

Преимущества метода отбора - всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности; недостатки - длительность и дороговизна используемых процедур.

В Российской Федерации система отбора состоит из следующих этапов:

. Разработка требований к должности (должностные инструкции) - обеспечивает поиск претендентов необходимой квалификации.

. Привлечение для участия как можно большего количества претендентов, обладающих минимальными требованиями.

. Проверка претендентов с использованием формальных методов, в целях отсева худших.

. Отбор на должность из числа лучших кандидатур. Здесь решение принимает непосредственно руководитель.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности, в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме - это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком - субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

• предварительную отборочную беседу;

• заполнение бланка заявления;

• беседу по найму (интервью);

• тестирование, профессиональное испытание;

•проверку рекомендаций и послужного списка;

• медицинский осмотр [16, с. 167].

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа. Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно, и ее проводит специалист отдела кадров. Основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Ступень 2. Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 3. Беседа по найму (интервью). Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами принимаются на основе итогов беседы.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

по схеме - беседы, которые носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;

слабоформализованные - беседы, на которых заранее готовятся только основные вопросы, при этом, проводящий ее сотрудник имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;

не по схеме - беседы, до проведения которых заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты [15, с. 112]. Для опытного интервьюера такая беседа - огромный источник информации.

Ступень 4. Тестирование, профессиональное испытание. Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способностях кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности [28, с. 47].

Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве «рекомендателей», может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

Ступень 6. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

При отборе кадров принято руководствоваться следующими принципами:

• ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности;

• отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;

• обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);

• ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место [28, с. 50].

Критериев отбора не должно быть слишком много, иначе он окажется затруднительным. Основными считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

Таким образом, процесс отбора кандидатов и изучения их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности предполагает:

. Первичное знакомство с претендентами.

. Сбор и обработку информации о них по определенной системе.

. Оценку качеств и составление достоверных «портретов».

. Сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности.

. Сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих.

. Назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора.

. Проверку эффективности их адаптации и работы в начальный  
период.

Первичное выявление происходит путем анализа документов кандидатов (анкет, резюме, которые направляют множеству работодателей в надежде на отклик, характеристик, рекомендаций) на предмет их соответствия требованиям организации к будущим сотрудникам. Однако с помощью оценки документов можно получить ограниченное количество информации, и в этом главный недостаток данного метода.

Следует обратить особое внимание на исследовании методов оценки персонала. Практический интерес представляют следующие методы оценки:

. Центры оценки персонала [9, с. 276]. Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки с помощью методов сложного моделирования ситуаций. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Особенно эффективно при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

. Тесты на профессиональную пригодность. Их цель - оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность.

% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.

. Общие тесты способностей. Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

. Биографические тесты и изучение биографии. Основные аспекты анализа - семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

Используются также данные личного дела - своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

. Личностные тесты. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности. [9, с. 270]

% опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.

. Интервью. Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально-важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

. Рекомендации. Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов - для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек, очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной [10, с. 21].

. Нетрадиционные методы.

% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией.

% применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД.

% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

Приведем сравнительную эффективность методов оценки кандидатов, отраженную в таблице 1.1 [10, с. 197].

Таблица 1.1

Сравнительная эффективность методов оценки кандидатов

|  |  |
| --- | --- |
| Метод оценки | Оценка уровня эффективности, % |
| Центры оценки персонала | 70 - 80 |
| Тесты на профпригодность | 60 |
| Общие тесты способностей | 50 - 60 |
| Биографические тесты | 40 |
| Личностные тесты | 40 |
| Интервью | 30 |
| Рекомендации | 20 |
| Астрология, графология | 10 |

На сегодняшний день нет единой стратегии по отбору персонала даже на одинаковые должности, но в разных организациях. Это не означает, что требуется полная унификация разрабатываемых процедур.

Правильно подобрать метод отбора, который следует использовать предприятию, позволяет предварительная оценка результатов отбора и понесенных на него затрат.

Соотношение между методами отбора кандидатов и затратами представлено в таблице 1.2 [10, с. 231].

Таблица 1.2

Соотношение между методами отбора кандидатов и затратами на персонал

|  |  |
| --- | --- |
| Метод (ступень) отбора | Затраты |
| Предварительная отборочная беседа | Незначительные |
| Заполнение бланка заявления | Незначительные |
| Беседа по найму | Затраченное время \* Затраты на час |
| Тесты по найму | 2000 руб. |
| Проверка рекомендаций и послужного списка | 1000 руб. |
| Медицинский осмотр | 500 руб. |
| Принятие решения | 0 |

Каждая ступень может рассматриваться как фильтр, отсеивающий наименее квалифицированных кандидатов. Ступени 1-3 используются практически во всех случаях, а ступени 4-6 не всегда. Так, например, ступень 5 необязательна для должностей, не требующих особой ответственности.

Подбор и расстановка кадров - одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители - от бригадира до директора. Подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров, как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации [10, с. 187].

Очень часто подбор персонала отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно с точки зрения русского языка. Отбор - это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения: «отбор кандидатов на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе» и т.п. При подборе же сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места [1, с. 19].

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, - с другой. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости [2, с. 16].

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

установление возрастного ценза для различных категорий должностей;

определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;

возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;

состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Подбор и расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест, исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала.

Подбор и расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры, которое осуществляется, исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и линии вакантных рабочих мест (должностей); а также обеспечение достойных условий труда, гарантированную оплату и премиальные, оснащение рабочего места, социальные гарантии; планомерное движение кадров, включающее повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам [1, с. 177].

Исходными данными для подбора и расстановки персонала являются: модели служебной карьеры; философия и кадровая политика организации; Трудовой Кодекс РФ; материалы аттестационных комиссий; контракт сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников; Положение об оплате и стимулировании труда; Положение о подборе и расстановке кадров. В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры [2, с. 166].

Подбор и расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;

использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, с тем чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);

обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежных профессий;

обеспечение полной ответственности каждого работника за выполнение своей работы, то есть точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню знаний и практических навыков.

Подбор и расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников [1, с. 14].

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для установления пригодности необходимо, с одной стороны, сформулировать требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой - принять во внимание личные качества работников.

Целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным, без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Управление человеческими ресурсами рассматривает людей как достояние производственной организации, как ресурс, который надо эффективно использовать для достижения целей.

Целями управления персоналом организации являются:

повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;

обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Очевидно, что планирование потребности в персонале - часть общего процесса планирования в организации. Основной его целью является обеспечение предприятия необходимой рабочей силой при минимизации издержек. Необходимость планируемой, целенаправленной политики в области персонала обусловлена тем, что не в любое время можно найти сотрудников с необходимыми знаниями и навыками, а излишний персонал невозможно использовать с полной отдачей.

Управление персоналом организации начинается с найма персонала. Наем на работу - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Для привлечения необходимых кадров эффективно применять комбинированный способ использования как внешних, так и внутренних источников набора персонала. Всесторонняя комплексная оценка персонала и его отбор производятся на основе исследования различных аспектов личности, объективных кадровых данных, деловых и нравственных качеств, жизненного опыта, профессиональных знаний и умений, здоровья и работоспособности, служебной карьеры и других аспектов.

Подбор и расстановка кадров - одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала для обеспечения слаженной деятельности коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ.

2. Комплексный анализ процедуры набора, отбора и найма персонала в организации

.1 Краткая характеристика ООО «Бизнес Топ»

Компания ООО «Бизнес Топ» с 2004 года работает на рынке производства и продажи строительных материалов и оборудования для различных сфер бизнеса. Организация производит и продает разнообразные виды строительных материалов для предприятий и частных лиц. Непрерывно ведется работа по созданию новых видов товаров.

Продаваемая продукция (шлакоблочный кирпич, тротуарная плитка, бордюрный камень, пеноблоки, железобетонные плиты, бетонные люки, вибростолы, шнеки, бетономешалки, а также другие виды строительных материалов и оборудования) отличается высоким качеством и приемлемой ценой.

Компания также оказывает помощь в подборе и доставке необходимого товара. Обратившись в компанию «Бизнес Топ», клиент получает исчерпывающие консультации специалистов по интересующим вопросам, касающимся производимой и реализуемой продукции.

Фирма располагает автопарком из семи многотоннажных грузовых автомобилей, которые используются для целей доставки грузов покупателям. Автотранспорт, равно как и все занимаемые помещения, находятся в собственности ООО «Бизнес Топ».

Следует учесть, что фирма имеет достаточно мощное техническое и программное оснащение: отдел закупок, торговый выставочный зал, отдел сбыта, склады оборудованы персональными компьютерами, работает сеть и сетевая программа «1С: Предприятие» для целей ведения управленческого и бухгалтерского учета.

Бизнес-стратегия компании определятся, прежде всего, основными целями компании. Дерево целей ООО «Бизнес Топ» представлено в Приложении 1.

Дерево целей показывает, какова основная цель компании, и посредством каких менее масштабных целей она может быть достигнута.

Компания стремится к увеличению доходности и завоеванию новых рынков. Основным показателем доходности бизнеса является чистая прибыль. Достижение цели роста чистой прибыли достигается посредством роста выручки и снижения издержек.

Снижение цен станет возможном при заключении более выгодных контрактов с поставщиками. Путем совершенствования транспортной логистики возникнет возможность снижения транспортных издержек, что в свою очередь снизит себестоимость продукции и даст возможность снизить цены и разработать более гибкую систему скидок.

Рост выручки достигается двумя путями:

снижение цен;

рост доли рынка.

В свою очередь, рост доли рынка основывается на расширении сегмента рынка и клиентской базы. Также планируется открытие трех новых региональных филиалов, что позволит приблизить продукцию конечному потребителю, сократить цепочку взаимодействия с клиентом.

Компанию возглавляет Генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед учредителями и трудовым коллективом.

Управляющий делами представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом фирмы, заключает договоры, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством осуществляет наем и увольнение работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета фирмы.

Главный бухгалтер осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, определяет результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Заместитель Генерального директора по производству осуществляет контроль над производством и складом, разрабатывает календарные графики работы, устраняет причины, нарушающие нормальный режим работы. Проводит контроль и координацию по осуществлению ремонта оборудования, разрабатывает и осуществляет мероприятия по реконструкции, техническому перевооружению и перспективному развитию предприятия, проводит нормирование расходов.

Коммерческий директор осуществляет контроль над отделами кадров, труда и заработной платы, а также координирует отдел управления качеством, отдел маркетинга и сбыта, отдел логистики.

Структура управления «Бизнес Топ» очень сложна, это связано прежде всего с номенклатурой продукции предприятия. Такая структура предполагает большую численность аппарата управления.

В структуре управления «Бизнес Топ» линейные звенья - это отделы, входящие в состав предприятия. Функциональные звенья - это заместители руководителя, руководители отделов, специалисты, которые призваны помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Таким образом, на предприятии существует четко определенная система разделения и координации связей между различными элементами и подразделениями организационной структуры.

С целью исследования экономической характеристики компании рассмотрим ее основные технико-экономические показатели, представленные в Приложении 2.

Из Приложения 2 видно, что за анализируемый период в организации выросла выручка от реализации продукции и услуг в 2010 году по сравнению с 2009 годом - на 65,06%, а в 2011 году по сравнению с 2010 годом - на 21,16%. Так же увеличилась среднесписочная численность персонала в 2010 году по сравнению с 2009 годом - на 5,71%, а в 2011 году по сравнению с 2010 годом - на 4,05%. При этом численность персонала в 2011 году по сравнению с 2009 годом увеличилась на 10%. Прирост производительности труда вырос в 2010 году по сравнению с 2009 годом - на 56,13%, а в 2011 году по сравнению с 2010 годом - на 16,44%. В 2011 году наблюдается прирост производительности труда на 198,99 тыс. руб. или на 81,8%, который обусловлен приростом выручки от реализации на 34051 тыс. руб. или на 99,98%. Прирост среднегодовой заработной платы обусловлен ростом фонда оплаты труда ООО «Бизнес Топ» на 37,64 тыс. руб. или на 13,38%. Как видно из расчетов, темпы прироста производительности труда (81,8%) опережают темпы прироста заработной платы (13,38%), что является положительной тенденцией в части развития компании. В 2011 году наблюдается рост фондоотдачи ООО «Бизнес Топ» на 0,41 или на 23,43%. Также в 2011 году наблюдается рост фондовооруженности компании на 127,41 или на 22,41%, который свидетельствует об улучшении эффективности использования труда в компании. В целом в организации складывается положительная тенденция к развитию.

.2 Исследование кадровых показателей и эффективности применяемых методов отбора и подбора персонала в ООО «Бизнес Топ»

В ООО «Бизнес Топ» существует специальное кадровое подразделение - управление по работе с персоналом, которое занимается вопросами найма, отбора и подбора персонала.

В процессе своей деятельности кадровые работники оказывают непосредственное воздействие на процесс найма, отбора и подбора персонала, так как именно эти процессы входят в их непосредственные обязанности. Управление по работе с персоналом является первичной ступенью при найме работников в организацию. Оно же отвечает за процесс увольнения и перемещения работников. В обязанности кадровых работников входит ведение личных дел по каждому сотруднику.

Директор по управлению персоналом в ООО «Бизнес Топ» выполняет следующие функции:

. Организует управление формированием, использованием и развитием персонала предприятия на основе максимальной реализации трудового потенциала каждого работника. Возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятия и мер по ее реализации. Принимает участие в разработке бизнес-планов предприятия в части обеспечения его трудовыми ресурсами.

. Организует проведение исследований, разработку и реализацию комплекса планов и программ по работе с персоналом с целью привлечения и закрепления на предприятии работников требуемых специальностей и квалификации, на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах, при условии обеспечения сбалансированности развития производственной и социальной сферы, рационального использования кадрового потенциала, с учетом перспектив его развития и расширения самостоятельности в новых экономических условиях. Проводит работу по формированию и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности на основе политики планирования карьеры, создания системы непрерывной подготовки персонала.

. Организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе реализации гибкой политики материального стимулирования, улучшения условий труда, повышения его содержательности и престижности, рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда.

. Определяет направления работы по управлению социальными процессами на предприятии, созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, стимулированию и развитию форм участия работников в управлении производством, созданию социальных гарантий, условий для утверждения здорового образа жизни, повышения содержательности использования свободного времени трудящихся в целях повышения их трудовой деятельности. Контролирует соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом. Консультирует вышестоящее руководство, а также руководителей подразделений по всем вопросам, связанным с персоналом.

. Обеспечивает периодическую подготовку и своевременное предоставление аналитических материалов по социальным и кадровым вопросам на предприятии, составление прогнозов развития персонала, выявление возникающих проблем и подготовку возможных вариантов их решения. Обеспечивает постоянное совершенствование процессов управления персоналом предприятия на основе внедрения социально-экономических и социально-психологических методов управления, передовых технологий кадровой работы, создания и ведения банка данных персонала, стандартизации и унификации кадровой документации, применения средств вычислительной техники, коммуникации и связи. Организует проведение необходимого учета и составление отчетности.

Начальник отдела кадров в ООО «Бизнес Топ»:

. Возглавляет работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности; формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении. Принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии предприятия. Осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств; контролирует правильность использования работников в подразделениях предприятия. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью; совместно с руководителями подразделений организует проведение их стажировки и работы по адаптации к производственной деятельности. Осуществляет планомерную работу по созданию резерва для выдвижения на основе таких организационных форм, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационное передвижение руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах, стажировка на соответствующих должностях. Организует проведение аттестации, разработку мероприятий по реализации решений аттестационных комиссий, определяет круг специалистов, подлежащих повторной аттестации.

. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия, учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям. Проводит работу по обновлению научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы, внедрению современных методов управления кадрами с использованием автоматизированных подсистем «АСУ-кадры» и автоматизированных рабочих мест работников кадровых служб, созданию банка данных о персонале предприятия, его своевременному пополнению, оперативному представлению необходимой информации пользователям. Осуществляет методическое руководство и координацию деятельности специалистов и инспекторов по кадрам подразделений предприятия, контролирует исполнение руководителями подразделений законодательных актов и постановлений правительства, постановлений, приказов и распоряжений руководителя предприятия по вопросам кадровой политики и работы с персоналом. Обеспечивает социальные гарантии трудящихся в области занятости, соблюдение порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций. Проводит систематический анализ кадровой работы на предприятии, разрабатывает предложения по ее улучшению. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами.

Начальник отдела подготовки кадров в ООО «Бизнес Топ»:

. Обеспечивает постоянное повышение уровня профессиональных знаний, умений и навыков работников предприятия в соответствии с целями и стратегией предприятия, кадровой политики, направлениями и уровнем развития техники, технологии и организации управления имеющимися ресурсами и интересами работников для достижения и поддержания высокой эффективности труда по производству конкурентоспособной продукции.

. Обеспечивает создание и эффективное функционирование системы непрерывного обучения всех категорий работников предприятия. Принимает участие в разработке стратегии развития персонала организации, программ профессионального развития. Обеспечивает заключение договоров с учреждениями профессионального образования, курсами повышения квалификации, предприятиями, в том числе зарубежными, по обучению и стажировке персонала, определяет затраты на обучение, организует направление работников на учебу в соответствии с заключенными договорами, оформляет необходимые документы направляемым на обучение.

. Организует работу по анализу качественных результатов обучения и его эффективности, разработке предложений по совершенствованию форм и методов обучения и повышения квалификации, мер по устранению имеющихся недостатков с учетом пожеланий работников предприятия, проходящих обучение. Контролирует соблюдение социальных гарантий работникам на период прохождения обучения (сохранение стажа, предоставление сокращенного рабочего дня, оплачиваемых отпусков и т.д.), создание необходимых условий для обучения без отрыва от производства.

. Обеспечивает правильное расходование средств на обучение в соответствии с утвержденными сметами и финансовыми планами предприятия, а также составление установленной отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров.

Руководители всех уровней в процессе своего общения с персоналом постоянно изучают мнение работающих по различным аспектам их жизни и производственной деятельности, проводят анкетирование.

Анализ персонала необходимо начать с исследования и оценки обеспеченности компании ООО «Бизнес Топ» трудовыми ресурсами за 2008-2010 гг.

Как видно из таблицы 2.1, наибольшую долю в структуре персонала занимают рабочие (в 2009 году - 65%, в 2010 году - 55%, в 2011 году - 60%). В 2011 году наблюдается снижение доли рабочих на 5% и рост управленческого персонала на 1%. Об этих же тенденциях свидетельствуют данные рисунка 2.1.

Таблица 2.1

Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Бизнес Топ» в 2009-2011 гг., чел.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | Динамика изменения | | | Темп изменения, % | | |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2010 к 2009 | 2011 к 2009 | 2011 к 2010 | 2010 к 2009 | 2011 к 2009 | 2011 к 2010 |
| Среднесписочная численность всего, чел. В том числе: | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| рабочие | 65 | 55 | 60 | -10 | -5 | 5 | -15,38 | -7,69 | 9,09 |
| служащие и ИТР | 20 | 21 | 23 | 1 | 3 | 2 | 5,00 | 15,00 | 9,52 |
| управленческий персонал | 10 | 13 | 11 | 3 | 1 | -2 | 30,00 | 10,00 | -15,38 |
| прочие | 5 | 11 | 6 | 6 | 1 | -5 | 120,00 | 20,00 | -45,45 |

Данные таблицы 2.1 свидетельствуют: наряду со структурными изменениями об отсутствии среднесписочного прироста численности работников компании в связи с последствиями мирового финансового кризиса, отразившимися на кадровой политике практически всех российских компаний в 2010 году.



Рисунок 2.1

Динамика структуры персонала ООО «Бизнес Топ» в 2009-2011 гг. по категориям персонала

Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ООО «Бизнес Топ», то есть распределение сотрудников по возрасту, уровню образования и стажу работы, что отражено в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Распределение персонала по возрасту в ООО «Бизнес Топ»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показа-тели | Годы | | | Динамика изменения | | | Темп изменения, % | | |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2010 к 2009 | 2011 к 2009 | 2011 к 2010 | 2010 к 2009 | 2011 к 2009 | 2011 к 2010 |
| До 18 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 50 | 100 | 33,33 |
| 18 - 25 | 12 | 14 | 14 | 2 | 2 | 0 | 16,67 | 16,67 | 0,00 |
| 26 - 36 | 64 | 68 | 70 | 4 | 6 | 2 | 6,25 | 9,38 | 2,94 |
| 37 - 50 | 14 | 6 | 5 | -8 | -9 | -1 | -57,14 | -64,29 | -16,67 |
| Свыше 50 | 8 | 9 | 7 | 1 | -1 | -2 | 12,50 | -12,50 | -22,22 |
| Итого | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |



Рисунок 2.2

Распределение персонала ООО «Бизнес Топ» по возрасту

Как видно из таблицы 2.2 и рисунка 2.2 наибольшую долю в структуре персонала ООО «Бизнес Топ» занимают работники в возрасте 26-36 лет (в 2009 году - 64%, в 2010 году - 68%, в 2011 году - 70%), причем наблюдается рост доли данной группы.

Следует отметить динамику роста численности работников в возрасте до 18 лет - на 3 человека, в возрасте 18-25 лет - на 3 человека, в возрасте 26-36 лет - на 8 человек и снижение численности персонала в возрасте 37-50 лет - на 13 человек.

При этом доля категории работников до 18 лет выросла на 2%, категории 18-25 лет - на 2%, категории 26-36 лет - на 6%, категории 37-50 лет упала на 9%, категории свыше 50 лет - на 1%. Таким образом, средний возраст персонала ООО «Бизнес Топ» составляет 31 год.

На следующем этапе проведем анализ структуры персонала по образованию, что отражает таблица 2.3.

Таблица 2.3

Анализ структуры персонала ООО «Бизнес Топ» по образованию

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | Динамика изменения | | | Темп изменения, % | | |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2010 к 2009 | 2011 к 2009 | 2011 к 2010 | 2010 к 2009 | 2011 к 2009 | 2011 к 2010 |
| Неполное среднее | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Общее среднее | 2 | 2 | 1 | 0 | -1 | -1 | 0,00 | -50,00 | -50,00 |
| Среднеспе-циальное | 15 | 20 | 19 | 5 | 4 | -1 | 33,33 | 26,67 | -5,00 |
| Незаконченное высшее | 15 | 25 | 20 | 10 | 5 | -5 | 66,67 | 33,33 | -20,00 |
| Высшее | 68 | 53 | 60 | -15 | -8 | 7 | -22,06 | -11,76 | 13,21 |
| Итого | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Данные таблицы 2.3 свидетельствуют о том, что наибольшую долю в структуре персонала ООО «Бизнес Топ» занимают работники с высшим образованием (в 2009 году - 68%, в 2010 году - 53%, в 2011 году - 60%).

Однако следует отметить тенденцию снижения доли данной группы в связи с наймом работников с незаконченным высшим образованием.

В 2011 году произошел прирост численности персонала со среднеспециальным образованием на 8 человек, с незаконченным высшим - на 10 человек, а численность персонала с высшим образованием снизилась на 3 человека.

Следует отметить, что в 2011 году доля работников с общим средним образованием упала на 1%, со среднеспециальным образованием - выросла на 4%, с незаконченным высшим - на 5%, а доля с высшим образованием упала на 8%. Об этих же тенденциях свидетельствует рисунок 2.3, что вызывает необходимость повышения квалификации работников в компании.

Рисунок 2.3

Динамика структуры персонала по образованию

наем персонал трудовой стаж

Рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу, что отражено в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Распределение персонала ООО «Бизнес Топ» по трудовому стажу в 2009-2011 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | Динамика изменения | | | Темп изменения, % | | |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2010 к 2009 | 2011 к 2009 | 2011 к 2010 | 2010 к 2009 | 2011 к 2009 | 2011 к 2010 |
| До 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| От 1 до 3 | 12 | 10 | 14 | -2 | 2 | 4 | -16,67 | 16,67 | 40,00 |
| От 3 до 5 | 13 | 15 | 17 | 2 | 4 | 2 | 15,38 | 30,77 | 13,33 |
| От 5 до 10 | 38 | 40 | 42 | 2 | 4 | 2 | 5,26 | 10,53 | 5,00 |
| Свыше 10 | 37 | 35 | 27 | -2 | -10 | -8 | -5,41 | -27,03 | -22,86 |
| Итого | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Данные таблицы 2.4 свидетельствуют о том, что наибольшую долю занимает персонал со стажем работы от 5 до 10 лет (в 2009 году - 38%, в 2010 году - 40%, в 2011 году - 42%). При этом наблюдается рост доли персонала со стажем от 5 до 10 лет (с 38% до 42%) и снижение доли персонала со стажем свыше 10 лет (с 37% до 25%).

В 2011 году наблюдается прирост численности персонала со стажем от 1 до 3 лет - на 5 человек, со стажем от 3 до 5 лет - на 8 человек, со стажем от 5 до 10 лет - на 11 человек.

Таким образом, в 2011 году произошло снижение доли персонала со стажем работы свыше 10 лет - на 10% и рост долей персонала со стажем от 1 до 3 лет - на 2%, со стажем от 3 до 5 лет - на 4 %, со стажем от 5 до 10 лет - на 4%.

Об этих же тенденциях свидетельствует рисунок 2.4.

Рисунок 2.4

Динамика структуры персонала по стажу

Следующий этап анализа кадровых показателей ООО «Бизнес Топ» включает рассмотрение структуры персонала по полу, которая представлена в таблице 2.5 и на рисунке 2.5.

Таблица 2.5

Распределение персонала ООО «Бизнес Топ» по полу в 2009-2011 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | Динамика изменения | | | Темп изменения, % | | |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2010 к 2009 | 2011 к 2009 | 2011 к 2010 | 2010 к 2009 | 2011 к 2009 | 2011 к 2010 |
| Мужчины | 54 | 60 | 68 | 6 | 14 | 8 | 11,11 | 25,92 | 13,3 |
| Женщины | 46 | 40 | 32 | -6 | -14 | -8 | -13,04 | -30,43 | -20,00 |
| Итого | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Данные таблицы 2.5 свидетельствуют о том, что наибольшую долю в структуре персонала компании занимают мужчины (в 2009 году - 54%, в 2010 году - 60%, в 2011 году - 68%). При этом доля женщин падает с 46 % до 32%.

В 2011 году численность мужчин выросла на 29 человек, а численность женщин упала на 15 человек.



Рисунок 2.5

Динамика структуры персонала по полу ООО «Бизнес Топ» в 2009-2011 гг.

Как видно из рисунка 2.5, доля мужчин растет, а доля женщин падает.

Поскольку изменения в качественном составе ООО «Бизнес Топ» происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделим большое внимание.

Данные о движении рабочей силы ООО «Бизнес Топ» в 2009-2011 гг. представлены в Приложении 3.

Среднесписочная численность персонала (Ч) рассчитывается по формуле:

Ч = (Чн + Чк)/2 (2.1)

где Чн - численность персонала на начало года;

Чк - численность персонала на конец года.

Таким образом, среднесписочная численность персонала равна:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | (Чн | + | Чг) | : | 2 |  |  |
| 2009 год | 135 | + | 145 | : | 2 | = | 140 |
| 2010 год | 140 | + | 155 | : | 2 | = | 148 |
| 2011 год | 148 | + | 160 | : | 2 | = | 154 |

Как видно из Приложения 4 в 2011 году общая численность персонала на начало года составляла: в 2009 году - 135 чел., в 2010 году - 140 чел., в 2011 году - 148 чел.; на конец года: в 2009 году - 145 чел., в 2010 году - 155 чел., в 2011 году - 160 чел.

Среднесписочная численность за 2009-2011 гг. выросла с 140 человек до 154 человек или на 10%.

С целью характеристики движения рабочей силы ООО «Бизнес Топ» необходимо исследовать динамику ряда показателей.

Необходимо исследовать производительность труда за последние три года, что отражено в таблице 2.6 и на рисунке 2.6.

Таблица 2.6

Анализ производительности труда ООО «Бизнес Топ» в 2009-2011 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Года | | | Динамика изменения | | | Темп изменения, % | | |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2010 к 2009 | 2011 к 2009 | 2011 к 2010 | 2009 к 2008 | 2010 к 2008 | 2010 к 2009 |
| Выручка, тыс.руб. | 34058 | 56215 | 68109 | 22157 | 34051 | 11894 | 65,05 | 99,97 | 21,15 |
| Численность персонала всего, чел. | 140 | 148 | 154 | 8 | 14 | 6 | 5,71 | 10,00 | 4,05 |
| Численность рабочих, чел. | 91 | 81 | 92 | -10 | 1 | 11 | -10,99 | 1,10 | 13,58 |
| Производитель-ность на 1 работника, тыс.руб. на чел. | 243 | 380 | 442 | 137 | 199 | 62 | 56,38 | 81,89 | 16,32 |
| Производитель-ность на 1 рабочего, тыс.руб. на чел. | 374 | 691 | 737 | 317 | 363 | 46 | 84,76 | 97,06 | 6,66 |

Как видно из таблицы 2.6, в 2011 году произошел рост производительности труда на 1 работника - на 199 тыс.руб. или на 81,8%; на 1 рабочего - на 363 тыс.руб. или на 96,95%, что наглядно отражает рисунок 2.6.



Рисунок 2.6

Динамика производительности труда ООО «Бизнес Топ»

Прирост производительности труда обусловлен ростом объемов производства и численности персонала и является свидетельством улучшения эффективности использования персонала в организации.

Представляется целесообразным обратить внимание на изучение системы набора, отбора и найма персонала в ООО «Бизнес Топ».

Немаловажным элементом кадрового планирования в ООО «Бизнес Топ» является набор персонала и используемые при этом методы. Набор персонала в ООО «Бизнес Топ» заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа в ООО «Бизнес Топ» проводится буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнение в связи с истечением срока договора найма. Набор в организации обычно ведут из внешних и внутренних источников.

Существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим.

В таблице 2.7 отражены используемые в ООО «Бизнес Топ» методы набора персонала

Таблица 2.7

Оценка используемых в ООО «Бизнес Топ» методов набора персонала в процессе кадрового планирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Составляющие показателей | % к итогу (из 100 случаев) |
| Внешний набор | 1. Публикация объявлений в газетах и журналах | 2 |
|  | 2. Обращение к агентствам по трудоустройству | 12 |
|  | 3. Направление заключивших контракты людей на специальные курсы при колледжах | 8 |
| Внутренний набор | 4. Рассылка информации об имеющихся вакансиях для продвижения своих работников | 78 |
|  | ИТОГО | 100 |

Как видно из таблицы 2.7, в организации наиболее распространенным методом набора персонала при кадровом планировании является рассылка информации об имеющихся вакансиях для продвижения своих работников (78 %), а наименее распространенным методом является публикация объявлений в газетах и журналах (2 %) .

Более наглядно структура используемых организацией методов набора персонала отражена на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7

Структура используемых организаций средств найма работников в процессе кадрового планирования

Как видно из рисунка 2.7, наиболее предпочтительным методом набора кадров в ООО «Бизнес Топ» является внутренний отбор (78 %). Продвижение по службе своих работников в ООО «Бизнес Топ» обходится дешевле в 2,5 раза. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

В таблице 2.8 отражены методы сбора информации о кандидате, используемые при отборе в ООО «Бизнес Топ».

Таблица 2.8

Методы получения информации при отборе кандидатов в ООО «Бизнес Топ» их оценка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Методы | Оценка , доля в % в общем итоге |
| 1 | Испытания | 32 |
| 2 | Собеседование | 58 |
| 3 | Центры оценки | 10 |

Как видно из таблицы 2.8, наиболее распространенным методом получения информации при отборе кадров в организацию является собеседование, а наименее распространенным - использование центров оценки.



Рисунок 2.8

Структура методов отбора персонала при найме

Из рисунка 2.8 видно, что наиболее распространенным методом при оборе кандидатов при найме в организации является собеседование.

В процессе оценки кандидатов при приеме на работу в организации используются специальные формы анкет для опроса, которые представлены в Приложениях 4 - 6.

Выводы.

Кадровое планирование на предприятии планомерно решает задачи, возложенные на этот процесс. Однако, предприятие ООО «Бизнес Топ» сталкивается с некоторыми трудностями с обеспеченностью трудовыми ресурсами, а именно с персоналом необходимой квалификации и необходимым образованием. Была выявлена тенденция снижения доли работников с высшим образованием в связи с наймом работников с незаконченным высшим образованием, что вызывает необходимость повышения квалификации работников в компании. В основном, это связано с финансовыми проблемами: не всегда организация может оплатить курсы, командировочные расходы или занятия на семинарах. Чаще всего это зависит не столько от данного предприятия, сколько от внешних факторов, влияющих на прибыль и затраты. Так же в процессе анализа был выявлен высокий показатель текучести кадров, который всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом.

Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу. Такой высокий коэффициент указывает на низкий уровень организации работников. При этом прирост производительности труда обусловлен ростом объёмов производства и численности персонала и является свидетельством улучшения эффективности использования персонала в организации.

Кроме того, в организации не определены четко направления совершенствования кадрового планирования по степени их важности. В следующей главе будет предложена методика выявления приоритетных направлений кадрового планирования в ООО «Бизнес Топ».

В качестве основных недостатков системы кадрового обеспечения ООО «Бизнес Топ» предприятия необходимо отметить следующее:

Прием на работу осуществляется по результатам собеседования и анкетного опроса, однако данных методов, на наш взгляд, не достаточно, чтобы достоверно оценить кандидата на должность.

Отсутствует рациональная методика деловой оценки персонала.

Отсутствие автоматизации процессов оценки персонала при приеме.

3. Совершенствование деятельности в сфере набора и отбора персонала в ООО «Бизнес Топ»

.1 Основные направления модернизации системы оценки при найме персонала

Цель совершенствования оценки при приеме на работу - повысить эффективность оценки персонала при приеме на работу в компанию, снизить «текучесть» персонала, увеличить производительность труда работников за счет более эффективного подбора персонала в организации по должностям.

Анализируя действующую в компании систему оценки персонала при приеме на работу, была отмечена необходимость ее совершенствования.

Прием на работу осуществляется по результатам собеседования и анкетного опроса, однако данных методов, на наш взгляд, не достаточно, чтобы достоверно оценить кандидата на должность. Опрашиваемый может намеренно завышать свои способности, навыки, личные качества.

Из имеющихся методов оценки персонала в ООО «Бизнес Топ» наиболее эффективным является комплексный метод.

Оценка профессиональных и личностных качеств позволяет координировать результативность труда, оказывает сильное воздействие на мотивацию к более эффективной работе. Результаты оценки являются не только необходимым средством в планировании карьеры работника и в эффективном использовании трудовых ресурсов предприятия, но и дают информацию о необходимости обучения или профессиональной непригодности отдельных работников.

Предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию оценки при приеме на работу:

Разработать набор показателей оценки персонала при приеме на работу, в зависимости от характера вакантной должности определить методы оценки.

Разработать информационное и техническое обеспечение оценки персонала при приеме на работу.

Внедрить автоматизированную систему тестирования и оценки персонала «Профессионал-2».

Разработка методики деловой оценки

На первом этапе разработки методики оценки персонала при приеме на работу определим содержание оценки.

Задача оценки - определить личностные и профессиональные качества претендента. Оценка качеств представляется в виде системы бальных показателей.

Набор оцениваемых качеств варьируется в зависимости от вакантной должности. Так в процессе оценки специалиста, исследуются следующие личностные качества:

психические процессы (мышление, память, внимание и пр.);

мотивация;

черты характера (работоспособность, общительность, лидерство, уверенность, самоконтроль, коммуникабельность, тревожность, эмоциональная устойчивость, поведение при конфликтной ситуации и пр.);

управляемость (способность к точному выполнению поставленной задачи);

внешний вид;

речь; манеры.

Профессиональные качества включают в себя:

уровень образования;

квалификация;

владение иностранными языками;

владение ПК;

специальные способности;

опыт работы;

карьера.

При проведении деловой оценки претендента на руководящую должность оценивается соответствие кандидата следующим требованиям:

а) мотивация труда, деятельности:

• интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора;

• ориентация на перспективу (с учетом прошлого опыта), ориентация на успех и достижения;

• готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, конечных результатов производства;

• готовность к обоснованному риску.

б) отношение к личным полномочиям:

• умелое использование власти;

• честолюбие;

• склонность к лидерству;

• понимание личных полномочий в должностной иерархии (отрасли, предприятия, фирмы и т.д.).

в) профессионализм и компетентность:

• образовательный и возрастной цензы;

• стаж, опыт работы (в отрасли, на руководящей должности и т.д.);

• уровень профессиональной подготовленности (знания и умения);

• самостоятельность в принятии решений и умение аргументировать свою позицию, отстаивать ее;

• предпочитаемый стиль управления персоналом;

• манера работать и личная работоспособность;

• знание производства, технологий и связей с иными производствами.

г) личностные качества и потенциальные возможности:

• интеллектуальный уровень;

• организаторские и коммуникативные склонности;

• адаптивные возможности;

• нервно-психологическая и эмоциональная устойчивость;

• волевые качества;

• характеристики психических процессов (восприятие, внимание, мышление, память и др.);

• характеристика таких черт характера, как открытость, внимательность, честность, тактичность, оптимизм, решительность, наличие чувства юмора, дружелюбие, умение слушать других и т.д.;

• хобби;

• моторные характеристики и т.д.

На втором этапе разработки методики оценки мы определяем методы, позволяющие диагностировать личностные и профессиональные качества работников.

Одним из методов оценки традиционно является анкетирование. Анкета, разработанная службой управления персонала ООО «Бизнес Топ», на наш взгляд, не нуждается в корректировке и включает весь необходимый перечень вопросов.

Второй метод оценки - собеседование. Мы предлагаем добавить в форму интервью с претендентом проективные вопросы, направленные на изучение основных мотиваторов будущего работника компании, его склонности к конфликтам, его качества как исполнителя, так и руководителя и т.п. Принцип проективных методик очень хорошо подходит к ситуации интервью благодаря меньшей вероятности социально желательных ответов.

Однако следует обратить внимание не только на то, как составлены проективные вопросы, но и на то, каким образом их нужно использовать в ходе интервью. Это может весьма существенно повлиять на действенность метода. Вот несколько правил, соблюдение которых позволит получить высоконадежный результат оценки:

. Вопросы задаются в быстром темпе, отвечающего просят дать первый пришедший ему в голову ответ или несколько вариантов ответа. Первое, о чем подумал отвечающий, и есть значимый для него фактор.

. Вопрос должен подводить к оценке других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать социально желательных или заведомо ложных ответов, которые кандидат дает, желая произвести хорошее впечатление.

В интервью с кандидатом предлагается включить следующий перечень вопросов:

. Что стимулирует людей к эффективной работе?

. Что именно ценят люди в работе?

. Почему человек выбирает ту или иную работу?

. Что может вынудить человека уволиться?

. Что делает работу коллектива наиболее продуктивной?

. Какие черты характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?

. Почему люди стремятся сделать карьеру?

С помощью методов анкетирования и собеседование оцениваются профессиональные качества претендента на вакантную должность, его внешний вид, речь, манеры, а также получить представление о некоторых личностных качествах работника.

Таким образом, основной задачей совершенствования оценки является разработка системы тестирования при приеме на работу.

Рассмотрим более подробно схему внедрения новой системы оценки персонала при найме на работу в ООО «Бизнес Топ» (Приложение 7).

Рассмотрим этапы внедрения системы более подробно.

этап: разработка критериев оценки.

По общему признанию специалистов в области управления любой управленец должен обладать рядом обязательных деловых качеств. К ним обычно относят:

• умение выбирать методы и средства достижения наилучших результатов производственно-хозяйственной деятельности при наименьших финансовых и трудовых затратах;

• способность рационально подбирать и расстанавливать кадры;

• умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач;

• способность и умение поддерживать дисциплину и отстаивать интересы дела;

• распределять права, полномочия и ответственность между подчиненными;

• умение планировать и организовывать личную деятельность, сочетать в ней основные принципы управления, применять в зависимости от ситуации наиболее целесообразные и эффективные стиль и методы работы;

• умение проявлять высокую требовательность к себе и подчиненным;

• конкретность и четкость в решении оперативных вопросов и повседневных дел;

• стимулировать работников, принимать на себя ответственность в осуществлении своих решений.

этап: разработка правовых аспектов методики оценки персонала.

Вот некоторые рекомендации по построению системы оценки:

• официальная система подачи жалоб и пересмотра решений на фирме должна быть доступна для лиц, несогласных с этими решениями;

• следует использовать более одного независимого оценщика;

• во всех действиях важно руководствоваться официальной системой принятия кадровых решений;

• лица, производящие оценку, должны иметь доступ к материалам, характеризующим результативность труда оцениваемого работника;

• данные по оценке результативности труда должны проверяться эмпирически;

• стандарты результативности труда должны быть известны работникам;

• оценку следует проводить по отдельным специфическим рабочим навыкам, а не в «общем»;

• работникам следует предоставлять возможность ознакомиться с мнениями относительно их качеств.

этап: разработка методов оценки.

В целевых и плановых оценках, а также в текущих (оперативных) оценках в практике управления условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные.

К группе качественных методов обычно относят методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, а также оценки на основе обсуждения (дискуссии). Если правильно организовать процедуру оценки и учесть, что характеристика представляет собой совокупность оценок работника со стороны не только администрации, но и различных общественных организаций, то методом деловой характеристики можно получить достаточно объективные результаты. Эти оценки соответствуют конкретному набору качеств.

Замечено, что методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, дискуссии - преимущественно при назначении руководителей.

К количественным методам относят все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный.

Применение компьютеров и других средств вычислительной техники позволяет оперативно производить расчеты и в итоге получать достаточно объективные оценки труда работника. Эти методы не только достаточно просты, но и носят открытый характер, так как позволяют каждому самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике «свои коэффициенты» или «баллы», оценить результативность своего труда.

К группе комбинированных методов относят широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки частоты проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинаций качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

этап: непосредственно создание системы.

Система оценки результативности труда должна обеспечивать точные и достоверные данные. Чем она строже и определенней, тем выше вероятность получить достоверные и точные данные. Специалисты рекомендуют создавать основу для такой системы в шесть этапов:

• установить стандарты результативности труда по каждому рабочему месту и критерии ее оценки;

• выработать политику проведения оценок результативности труда, то есть решить, когда, сколь часто и кому следует проводить оценку;

• обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;

• вменить в обязанности лицам, производящим оценку, собирать данные по результативности труда работников;

• обсудить оценку с работником;

• принять решение и задокументировать оценку.

этап: оценка результатов применения системы.

Оценка результатов выражается в повышении производительности труда и снижении текучести кадров.

Автоматизация оценки персонала при приеме на работу

В качестве рекомендации совершенствования системы оценки персонала при найма для ООО «Бизнес Топ» предлагается автоматизация процесса с внедрением систем «Профессионал-2».

Таблица 3.1

Программа внедрения системы «Профессионал-2»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п\п | Мероприятие | Затраты, тыс.руб. |
| 1 | Приобретение программного обеспечения | 35 |
| 2 | Заключение договора на обслуживание | 15 |
| 3 | Приобретение компьютера | 25 |
| 4 | Установка программного обеспечения | 5 |
| 5 | Найм специалиста | 30 |
| 6 | Обучение специалиста | 15 |
| 7 | Оценка результатов работы системы | 5 |
|  | ИТОГО | 130 |

Последовательность этапов при внедрении системы «Профессионал-2» отражена в Приложении 8.

На первоначальном этапе предлагается приобрести программное обеспечение для системы «Профессионал-2». Ориентировочная цена такого программного обеспечения на рынке составляет 35 000,00 руб.

Далее заключается договор с фирмой-поставщиком по обслуживанию функционирования программы на год. Годовая стоимость такого обслуживания составит 15 000 руб.

Далее приобретается компьютер. Ориентировочная рыночная цена составит 25 000 руб.

На следующем этапе происходит установка и наладка работы системы «Профессионал-2» силами наемного работника стоимостью 5 000 руб.

После установки программы осуществляется подбор и найм специалиста на должность по работе с программой «Профессионал-2», который будет состоять в штате отдела кадров. Ориентировочная заработная плата специалиста составит 30 000 руб. в месяц.

Кроме найма специалиста потребуются затраты на его обучение в размере 15 000 руб. (курсы, обучающий материал, видеоматериал, книги и др.)

В завершении работы проводится оценка функционирования системы «Профессионал-2».

Общая стоимость затрат на внедрение системы составит 130 000 руб.

Система тестирования и оценки персонала «Профессионал-2» предназначена для специалистов кадровых агентств и ассесмент-центров, менеджеров по персоналу, психологов, работающих в системе отбора и оценки персонала.

Система тестирования и оценки персонала «Профессионал-2» является автоматизированной версией уникального и высокопрогностичного методического инструментария, разработанного и используемого специалистами.



Рисунок 3.1

Система оценки персонала «Профессионал -2»

Система «Профессионал-2» предназначена для экспресс-оценки и углубленного тестирования на этапе подбора персонала и в процессе кадрового аудита.

Система оценки персонала "Профессионал-2" является единственным продуктом в своем классе, позволяющим осуществлять комплексное многоуровневое тестирование сотрудника по психологическим, психофизиологическим и медицинским критериям, в результате чего специалист по персоналу получает объективную разностороннюю информацию:

• уровень развития интеллектуальных способностей;

• индивидуальные стилевые особенности интеллектуальной деятельности;

• психологические особенности личности;

• мотивационную направленность личности;

• уровень благонадежности;

• характерологические и патохарактерологические особенности личности;

• оценку риска возникновения зависимого поведения (алкогользависимость, наркозависимость, пристрастие к азартным играм);

• склонности к асоциальному поведению и совершению противоправных действий;

• оценку суицидального риска;

• способность к эмоционально-волевому контролю;

• оценку функционального состояния и функциональных резервов;

• оценку качеств психомоторики;

• оценку способности к концентрации и к переключению внимания.

Отличительными особенностями системы тестирования и оценки персонала "Профессионал-2" являются:

• простота и доступность в эксплуатации;

• обработка результатов в режиме реального времени тестирования;

• возможность проведения тестирования как в режиме «Обязательная программа», так и в режиме «Программа по выбору», в зависимости от интересов специалиста по персоналу;

• сохранение и накопление базы данных с результатами оценки персонала;

• закрытый доступ к результатам оценки для тестируемого сотрудника;

• возможность просмотра результатов тестирования на экране и вывод их на печать по отдельным блокам;

• оптимальное соотношение времени затраченного на тесты к качеству и объему получаемой информации;

• высокотехнологичная защищенность программного продукта.

Уникальным элементом системы тестирования и оценки персонала является встроенный в программу «психофизиологический сенсор реакции», основанный на анализе психофизиологических процессов и позволяющий надежно выявлять проблемные зоны тестируемого.

Система тестирования и оценки персонала «Профессионал-2» может быть адаптирована и дополнена по желанию заказчика.

Система тестирования и оценки персонала «Профессионал-2» является расширенной версией системы «Профессионал-1».

Отличительными особенностями системы оценки персонала «Профессионал-2» являются:

. Возможность моделирования организационно-штатной структуры компании при формировании базы данных тестирования.

. Поиск в базе данных, позволяющий находить результаты тестирования сотрудника по ФИО, должности, возрасту, дате и т.д.

. Усовершенствованный блок социально-биографического изучения кандидатов на вакансии в соответствии с должностным предназначением.

. Дифференцированный перечень вопросов для сотрудников управленческого звена, звена специалистов и исполнителей, повышающий возможности оценки персонала по критериям благонадежности, лояльности, мотивации и безопасности организации.

. Пониженный порог чувствительности при использовании психофизиологического компонента оценки ответа кандидата, позволяющий с большей вероятностью определять проблемные зоны испытуемого.

. Новый уникальный блок оценки отклоняющегося поведения, включающий трехуровневую систему анализа склонности:

к алкогольной зависимости;

к наркотической зависимости;

к компьютерной зависимости;

к лудомании (игромании).

. Возможность дифференциации типов отклоняющегося поведения, которые необходимо учитывать при профессиональном отборе в соответствии с профессиональными обязанностями:

поиск острых ощущений, авантюризм;

разрушающее поведение;

склонность к асоциальному поведению и совершению противоправных действий и т.д.

. Возможность учета данных медицинского обследования для вынесения итогового заключения.

В системе оценки персонала «Профессионал-2» изменена краткая форма представления результатов обследования, с расширенной интерпретационной составляющей по блокам обследования

Функции и оргструктура, обеспечивающие проведение деловой оценки

За проведение деловой оценки персонала сегодня в ООО «Бизнес Топ» отвечает сектор планирования и развития кадров, руководит которым начальник отдела кадров. Деловую оценку при приеме на работу проводит менеджер по подбору персонала.

Таким образом, совершенствование деловой оценки персонала при приеме на работу в ООО «Бизнес Топ» предполагает проведение следующих мероприятий:

Загрузка и запуск автоматизированной системы оценки профессиональной пригодности («Профессионал-2»).

Разработка методики деловой оценки при приеме на работу.

Разработка сопутствующей документации.

3.2 Разработка системы отбора и подбора персонала

Для более качественного подбора кандидата предлагаю разработать следующую систему подбора персонала:. Внедрение механизма письменных поручений.

. Введение механизма «Заявки на персонал», в которой руководителем подразделения фиксируются:

необходимые навыки и умения, которыми должен обладать претендент;

описание обязанностей и функций, которые он будет выполнять;

планируемая заработная плата.

. Для принятия обоснованного решения рассматриваем следующие варианты:

поиск внутренних трудовых резервов: может быть в компании есть недостаточно загруженные работники, которые могли бы справиться с этой работой;

ротация кадров: иногда сотрудник принесет большую пользу компании на другой должности, нежели на той, которую занимает в данный момент.

В случае необходимости найма соблюдаем следующую последовательность:

. На заявке должна быть виза вышестоящего руководителя (согласие).

. Таким образом, сотрудник кадровой службы получает точное задание на поиск нужного работника, помогающее более тщательно составить объявление, что значительно сокращает время руководителя, затрачиваемое на собеседование и выбор кандидатуры.. Привлечение кандидата.

. Источники найма.

массовые источники, где публикуются списки ищущих работу с описанием профессий и деловых качеств;

резюме, которые отправляются на адрес компании;

работающие сотрудники, к которым можно обратиться с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых;

центры занятости;

претенденты, ранее не прошедшие отбора, о которых в базе данных осталась информация.

. Помещение объявления о найме.

Для оправдания затрат на размещение объявления, оно составляется таким образом, чтобы стимулировать к подаче заявления подходящих для этой работы людей и не привлекать неприемлемых кандидатов. Для этого необходимо:

четко выбрать издания для публикации объявления, точно представляя аудиторию;

четко выбрать текст, чтобы привлечь тех, кто нужен.

Объявление должно отражать следующие моменты:

название компании, информация о ней;

описание рода деятельности в терминах, понятных предполагаемой аудитории;

характер предлагаемой работы;

требуемая квалификация и необходимый опыт;

диапазон оплаты и дополнительные льготы;

форма подачи заявки (резюме);

конечный срок (если он существует) подачи заявок.

Тщательно составленное и продуманное объявление способствует формированию «позитивного имиджа» компании.

Результат:

Получен список отобранных претендентов.

. Телефонное интервью, задачей которого является выяснение насколько потенциальный кандидат отвечает основным первичным критериям (Приложение 9):

профессиональные навыки, опыт;

ожидаемая кандидатом компенсация, ее соответствие возможностям компании.

. Проведение основного отборочного собеседования.

Основная цель - определить заинтересован ли претендент в предлагаемой работе и достаточно ли он компетентен для ее выполнения. Собеседование ставит следующие задачи:

информирование кандидатов о деятельности организации и объяснение преимуществ работы в ней;

реалистическое описание содержания работы, включая процесс введения в должность и испытательный срок;

выяснение вопросов, подойдут ли кандидаты для выполнения работы и какими качествами, значимыми для этой работы, они обладают;

прояснение ожиданий обеих сторон, включая реалистичное осуждение возможных трудностей в работе;

предоставление кандидатам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

Дополнительные вопросы об опыте работы могут быть такими:

Опишите, пожалуйста, ваш типичный рабочий день;

Что вам больше всего понравилось (не понравилось) на вашем предыдущем месте работы;

Как вы предпочитаете работать в группе или один? Почему?

Какие проблемы вам требовалось решать на предыдущих местах? Как вы их решали?

Как вы будете общаться с заказчиком (клиентом), который обратился к вам с жалобой?

Какие виды канцелярской работы, отчетов, документооборота требовались от вас? Как много времени уходило у вас на это?

Какими достижениями на предыдущей работе вы можете гордится?

Какой опыт вы имели в управлении другими людьми?

Как коротко вы можете сформулировать свои сильные стороны?. Альтернативные методы отбора.

Или нетрадиционные:

тесты специальных способностей, личностных особенностей (независимость, эмоциональная устойчивость, уверенность в себе, склонность к соперничеству, решительность, стиль мышления, умение убеждать, склонность к оптимизму / пессимизму;

имитационные тесты (моделирование реальных условий работы);

ситуационные интервью (предлагается описание ситуаций и задается вопрос: «Что бы вы сделали в такой ситуации»);

несколько собеседований с потенциальными коллегами по работе, менеджерами и т.д.. Принятие решения.

После ухода кандидата необходимо сразу систематизировать и резюмировать всю собранную информацию о нем, проанализировать и принять решение.. Разработать и ввести увольнительную анкету.

Данная анкета позволяет выявить ряд причин послуживших увольнению сотрудников:

экономические;

социальные;

эргономические;

морально-психологические.

Увольнительная анкета позволяет проанализировать причины увольнения, выявить неблагоприятные обстоятельства и в последствии устранить их. . Разработать положение о приеме и увольнении сотрудников:

Целью разработки Положения о приеме и увольнении сотрудников явилось стремление снижения текучести кадров. Представленный в Приложении 10 проект положения был разработан в пяти частях.

Первая часть носит общий характер, в ней указываются общие положения, определяется нормативно-законодательная база.

Во второй части мной были разработаны условия приема на работу, указана необходимая сопутствующая документация, особенности приема на работу сотрудников производства, продолжительность испытательного срока.

Третьим разделом является оформление приема на работу. В нем указаны: порядок оформления Приказа о приеме; порядок ознакомления работника с Приказом и действующими в Организации локальными нормативными актами.

В четвертом разделе речь идет о формировании, оформлении, ведении, хранении личного дела работника, также обязанность работника - своевременно предоставлять в Кадровую службу сведения, включаемые в личное дело при их изменении.

В итоговой части положения было описана процедура увольнения работника согласно ТК РФ, документы, сопутствующие увольнению, а так же расчет сотрудника при увольнении.

Важно отметить, что достижение положительных результатов в ходе проведения комплекса таких мероприятий вовсе не является основанием для того, чтобы забыть о текучести и сосредоточиться на других проблемах. Наблюдение за уровнем текучести следует проводить на постоянной основе, периодически возвращаясь к тем или иным элементам мероприятий по управлению текучестью персонала.

.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценку эффективности внедрения мероприятий следует проводить путем оценки снижения ущерба в связи со снижением коэффициента текучести по формуле:

Э = ∑ Р \* (1-Кт2: Кт1)

где Кт1 - фактический коэффициент текучести;

Кт2 - ожидаемый коэффициент текучести;

∑ Р - среднегодовой ущерб, причиняемый недостатками, тыс.руб.

∑ Р = Р1 + Р2+Р3+Р4+Р5

где Р1 - ущерб, обусловленный снижением производительности труда в течение 2 недель у работников уволенных;

Р2 - ущерб, обусловленный снижением производительности труда у работников, вновь принятых;

Р 3 - затраты, связанные с обучением вновь принятых работников;

Р4 - расходы, связанные с организацией работы по приему и увольнению;

Р5 - прочие расходы.

. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением:

Р1 = Срв \* Кспт \* Чдн.у.

Р1= 1755 x 0,85 x 10 = 14917,5 руб.,

где Срв - средняя выработка;

Кспт - коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

Чдн.у. - число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.

. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих:

Р2= Срва \* Км \* Чм

Р2=1755 x 0,82 x 21=30 221, 1 руб.,

где Срва - средняя выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

Км - помесячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

Чм - число дней в соответствующем месяце.

. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников:

Р3 = Зо\*Кт/Ки

Р3= 120000 x 0,709/ 1,08 = 78 777, 78 руб.,

где Зо - затраты на обучение и переобучение;

Кт - коэффициент текучести;

Ки - коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

. Затраты по проведению набора персонала в результате текучести:

Р4 = (Зн \* Дт ) Кизм

Р4= 60 000 x 0,709/1,08= 39 388, 89 руб.

. Потери от брака у вновь поступивших работников:

Р5= (Пбн \* Об \* Д/бр) Кизм

Р5= (313 325 x 0,424 x 0,709 )/1,08 = 87213,44 руб.,

где Пбн- потери от брака у новичков;

Об - общие потери от брака;

Дбр. - доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года;

Кизм - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода.

∑ Р = 78 777, 78 + 14 917,50 + 30 221,10 + 39 388, 89 + 87 213, 44 = 250 518,71 руб.

Тогда,

Э = 250 518.71 \* (1- 0,45 : 0,709) = 90 186,74 руб.

Таким образом, экономическая эффективность составит 90 186, 74 руб.

Выводы.

Для устранения имеющихся недостатков в системе отбора и найма персонала на предприятии были разработаны следующие основные направления:

Внедрение новой методики оценки персонала.

Автоматизация процессов оценки персонала при найме.

Рационализация методики найма персонала следующими способами:

внедрение механизма письменных поручений;

разработка и введение листа телефонного интервью;

разработка и введение увольнительной анкеты;

разработка Положения о приеме на работу.

Так же была рассчитана эффективность от снижения коэффициента текучести в результате внедрения мероприятий. Расчет данного эффекта составил 90 186,74 руб.

Можно отметить, что прием на работу представляет собой сложную систему взаимосвязи между работодателем и соискателем. Хорошее выполнение работы по найму персонала ориентировано на снижение текучести кадров, большей удовлетворенностью работников службой и, как результат, большей эффективностью предприятия.

Заключение

В результате проведенного исследования были решены следующие задачи и сделаны выводы:

Рассмотрены теоретические основы управления системой отбора и найма специалистов в организации.

Подбор и расстановка кадров - одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители - от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами.

Проанализированы основные методики и технологии отбора и найма специалистов на предприятии.

Наиболее предпочтительным методом набора кадров в ООО «Бизнес Топ» является внутренний отбор (78%). Продвижение по службе своих работников в ООО «Бизнес Топ» обходится дешевле в 2,5 раза. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Отбор кадров в процессе кадрового планирования в ООО «Бизнес Топ» предполагает отбор наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать в организации следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляет наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей в ООО «Бизнес Топ», особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и его подчиненными.

Исследованы программы кадровой политики предприятия, ее принципы, направления, реализация в ООО «Бизнес Топ».

Структура фирмы включает в себя функциональную и управленческую структуру. В ООО «Бизнес Топ» существует специальный отдел кадров, который занимается вопросами найма, отбора и подбора сотрудников.

В процессе своей деятельности кадровый работники оказывают непосредственное воздействие на процесс найма, отбора и подбора персонала, так как именно эти процессы входят в их непосредственные обязанности. Отдел кадров является первичной ступенью при найме работника в организацию. Он же отвечает за процесс увольнения и перемещения работников. В обязанности работников ходит ведение личных дел по каждому сотруднику.

Немаловажным элементом кадрового планирования в ООО «Бизнес Топ» является набор персонала и используемые при этом методы. Набор персонала в ООО «Бизнес Топ» заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. В процессе оценки кандидатов при приеме на работу в организации используются специальные формы анкет для опроса.

Сформулировано представление о сильных и слабых сторонах отбора и найма специалистов на предприятии.

ООО «Бизнес Топ» сталкивается с рядом проблем, влияющих на качественное выполнение такой важной функции управления человеческими ресурсами в организации, как прием на работу, т.к. он осуществляется по результатам собеседования и анкетного опроса, однако данных методов, на мой взгляд, не достаточно, чтобы достоверно оценить кандидата на должность; отсутствует рациональная методика деловой оценки персонала; отсутствует автоматизация процессов оценки персонала при приеме на работу.

Обоснованы предложения и рекомендации по эффективному отбору и найму персонала в ООО «Бизнес Топ».

К мероприятиям по повышению эффективности системы набора, отбора и найма персонала в ООО «Бизнес Топ» относятся:

оценка деловой активности сотрудников;

внедрение системы внутренней ротации;

использование внешних источников привлечения специалистов.

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать следующие предложения для повышения эффективности системы набора, отбора и найма персонала в ООО «Бизнес Топ»:

. Внедрять новые методики оценки персонала.

. Автоматизировать процесс оценки персонала при найме.

. Рационализировать методики найма персонала следующими способами:

• внедрение механизма письменных поручений;

• разработка и введение листа телефонного интервью;

• разработка и введение увольнительной анкеты;

• разработка Положения о приеме на работу.

Подводя итог проделанной работе, можно сказать, что задачи, поставленные в работе, решены, цель достигнута.

Библиографический список литературы

Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 324 с.

Айви А. Лицом к лицу: Практическое пособие для освоения приёмов и навыков делового общения. - Новосибирск: Экор, 2005. - 96 с.

Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Мастерство, 2006. - 224 с.

Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 шагов успеха / Пер. с нем. - М.: Экзаме, 2005. - 344 с.

Вейлл П. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен / Пер. с англ. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 224 с.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Изд-во МГУ, 2004. - 416 с.

Власова Н.М. И проснешься боссом: Справочник по психологии управления: В 3 кн. - Новосибирск: Экор, 2008. - 554 с.

Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 256 с.

Гастеев А.К. Трудовые установки. - М.: Экономика, 2007. - 343 с.

Генкин Б.М, Экономика и социология труда: Учебник для вузов. - СПб: УЭФ, 2007. - 216 с.

Генкин Б.М. Основы управления персоналом. - М.: Экономика, 2006. - 216 с.

Герчиков Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом // Управление персоналом. 2009. № 12. С. 6-8.

Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. - М.: Экзамен, 2006. - 208 с.

Григорьев В. Универсальный ключ // Службы кадров. 2009. № 4. С. 12-14.

Денисов В., Филиппов А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях // Кадры. 2009. № 11. С. 16-17.

Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. - М.: Экономика, 2005. - 272 с.

Егоршин А.П., Зайцев А.К. Исследование систем управления: Учебное пособие. - Н.Новгород: НИМБ, 2006. - 328 с.

Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 1. С. 17-21.

Коротков Э.М. Исследование систем управления: Учебник. - М.: ДеКа, 2006. - 282 с.

Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: Финансы и статистика, 2005.-312 с.

Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: Экзамен, 2006. - 312 с.

Маусов Н. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. 2009. № 6. С. 8-12.

Мескон М. X. , Альберт М. , Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2004. - 702 с. наем персонал трудовой стаж

Молотков Ю.И. Модели менеджмента: Учебно-наглядное пособие. - Новосибирск: СибАГС, 2006. - 380 с.

Персональный менеджмент / С.Д. Резник, Ф.Е. Удалов, С.Н. Соколов и др. - Пенза: ПГАСА, 2007. - 250 с.

Поляков В. А. Технология карьеры . - М.: Дело ЛТД, 2007. - 128 с.

Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Минск: ООО «Новое знание», 2006. - 240 с.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |